

**XI e Congrès de l'AGRH : Internationalisation de la GRH ?
Jeudi 16 et Vendredi 17 Novembre 2000
ESCP**

Auteurs:

Auteur 1 Florence LAVAL

Adresse: Institut d'Administration des Entreprises 20 rue Guillaume VII Le Troubadour, 86 022 Poitiers cedex

Fax: 05 49 45 44 90

Email: flaval@iae.univ-poitiers.fr

Auteur 2 Véronique GUILLOUX

Adresse: Institut d'Administration des Entreprises 20 rue Guillaume VII Le Troubadour, 86 022 Poitiers cedex

Fax: 05 49 45 44 90

Email: vguilloux@iae.univ-poitiers.fr

Auteur 3 Michel KALIKA

Adresse: Université Paris Dauphine

CREPA Place du maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16.

Email: michel.kalika@dauphine.fr

Titre:

INTERNATIONALISATION DE LA GRH : SPECIFICITE DES ACTIFS ET RELATIONS
INTERORGANISATIONNELLES

Titre:**INTERNATIONALISATION DE LA GRH :
SPECIFICITE DES ACTIFS ET RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES****Résumé:**

Cet article s'insère dans la problématique: *Peut-on parler de GRH régionales voire continentales?* Il s'agit d'une étude empirique portant sur les pratiques de GRH d'entreprises du Maghreb, en relation d'affaires avec des donneurs d'ordres européens. Les données collectées par enquête par interview sont dépouillées sous le logiciel AMOS. Le modèle de structure entre les variables « spécificité des actifs » du sous-traitant et « coûts de transaction » interorganisationnels valide l'hypothèse émise: *il est pertinent pour un sous-traitant marocain souhaitant s'engager dans le partenariat, d'investir dans des actifs spécifiques*. Ces derniers s'amortissent et contribuent à la baisse des coûts de transaction.

Ce résultat conduit à considérer la GRH comme un levier d'action et comme objet d'investissements spécifiques à la relation interorganisationnelle. Cet investissement spécifique en RH étant effectué à la demande du partenaire européen, on peut se poser la question de l'existence du mouvement d'uniformisation des pratiques RH nord-sud ?

A court terme, il y a asymétrie de situations. Les pays du nord développent une GRH que d'aucun peuvent considérer comme sophistiquée, tandis que dans les pays du sud la GRH se pose parfois seulement en termes administratifs et réglementaires.

A long terme, en revanche, et dans le cadre de relations de partenariat, on peut se demander si une tendance à l'uniformisation de la GRH n'est pas à venir. La théorie des coûts de transaction et ses prolongements récents, apportent un éclairage intéressant à cette problématique de GRH.

Mots-clés : GRH, coûts de transaction, relations interorganisationnelles, international.

Title:**Internalization of resource management :
Asset specificity and interorganisational relations****Abstract:**

This article is part of the issue: "Is it relevant to speak of regional or continental HRM? ".

This article concerns an empirical research on North African firm's HRM, and more specifically on inter-organizational relations between European OEMs and Moroccan subcontractors. Collected data are analyzed using AMOS. Structural model between "subcontractor's asset specificity" variable and "interorganizational transactions costs" variable confirms the following hypothesis: it is relevant *for a Moroccan subcontractor wishing to move into partnership, to invest in idiosyncratic assets*. They can be redeemed rapidly and contribute to the of transaction costs.

This result leads us to considerate HRM as a powerful action lever and as a specific investment peculiar to interorganisational relations. As this specific HR investment is carried out in response to European partner, it could be relevant to wonder whether standardisation between North and South HRM exists.

In the short term, there is an asymmetry. If industrialised countries develop rather sophisticated HRM, North African firms only develop an administrative HRM.

On the other hand, in the long term, in the context of partnership, one may rightfully ask whether HRM standardisation is starting.... Transaction costs theory et its recent extensions bring interesting contributions to this HRM issue.

Key Words : HRM, transaction costs, interorganizational relations, international.

INTERNATIONALISATION DE LA GRH : SPECIFICITE DES ACTIFS ET RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

L'internationalisation du système productif et la tendance à la globalisation, mettent l'accent sur la recherche d'efficacité de l'entreprise. Cela concerne les marchés, mais aussi les processus de fabrication (délocalisation, sous-traitance internationale, partage de production) et les achats (Joffre, 1994). Les délocalisations ont pour motif la recherche d'un coût de revient plus bas et secondairement, la proximité physique d'un marché.

La globalisation est doublée d'un phénomène de régionalisation de l'économie mondiale dont les courants d'affaires euro-magrebhins sont une illustration. Ils s'analysent sous deux angles :

- d'une part, à l'échelle régionale car un accord de 1995 prévoit l'ouverture d'une Zone de Libre Echange entre l'Union Européenne et le Maroc. Ce projet mis en œuvre progressivement a l'ambition d'intégrer l'économie marocaine à la dynamique européenne;

- d'autre part, dans le cadre des échanges Nord-Sud, entre pays développés et pays émergents, ce qui sous-entend l'existence d'un différentiel de compétences, susceptible d'être atténué par des transferts de savoir-faire (Gherzouli, 1997).

Pour l'entreprise marocaine, les relations d'affaires avec la France intègrent de simples relations d'achat - vente qui se traduisent par de l'exportation de produits fabriqués au Maroc, des relations de sous-traitance entre donneurs d'ordres français et sous-traitants marocains, mais aussi des relations de partenariat impliquant une coopération intense entre les entreprises des deux pays.

Dans cette optique, la question de la contribution du partenariat industriel bilatéral à un processus d'uniformisation de la Gestion des Ressources Humaines est particulièrement intéressante. Peut-on sortir de l'opposition traditionnelle Nord-Sud pour évoquer une régionalisation de la GRH ?

Dans le contexte des relations d'affaires franco-marocaines et en particulier des relations de fournitures, de sous-traitance et de partenariat industriel, nous formulons la problématique suivante:

Peut-on envisager un mouvement d'uniformisation nord-sud de la GRH ? Les Relations Interorganisationnelles (RIO) constituent-elles le cadre d'un transfert de savoir-faire et d'exigences en matière de GRH ?

Pour tenter d'y répondre, nous nous basons sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1994) et ses prolongements récents (Dyer, 1997) ainsi que sur une étude empirique de la GRH d'entreprises marocaines en relation avec un donneur d'ordres français (Laval, 1997).

Deux comportements de sous-traitant peuvent être envisagés:

1. Les relations de fournitures, ponctuelles, révèlent une asymétrie. En France, pays du Nord, les entreprises développent une "Gestion des Ressources Humaines" alors qu'au Maroc, pays du Sud, les entrepreneurs appliquent la réglementation sociale locale. En effet, il est pertinent pour un fournisseur et/ou sous-traitant marocain, engagé dans des relations commerciales simples, de circonscrire sa GRH aux aspects réglementaires. Il cherche ainsi à ne pas alourdir ses coûts de production et de transaction.

2. Les relations de partenariat industriel, durables, contribuent à l'uniformisation Nord-Sud de la GRH. Il est pertinent pour un fournisseur et/ou sous-traitant marocain qui souhaite développer des relations de partenariat durable, de mettre en œuvre une Gestion des Ressources Humaines spécifique. Cet investissement visant à développer le capital humain de l'entreprise peut être assimilé à un "investissement spécifique" à la transaction. A ce titre, il s'amortit sur le long terme et contribue à la baisse des coûts de transaction.

Dans une première partie, nous développerons tout d'abord une argumentation théorique de ces deux hypothèses. Pour ensuite, dans une seconde partie, tester la validité du modèle théorique sous-jacent à partir d'une étude empirique réalisée auprès de 179 entreprises sous-traitantes marocaines.

1. L'internationalisation de la GRH : une problématique basée sur la théorie des coûts de transaction

La question de l'internationalisation de la GRH n'est pas nouvelle : l'un des premiers congrès de l'AGRH s'intitulait: «la GRH avec ou sans frontières? ». En outre, les phénomènes de délocalisation de la production vers des pays émergents sont très répandus en France. Notre approche se focalise sur les conséquences, pour la GRH, des relations d'affaires entre entreprises de nationalités différentes. Les spécificités nationales restent-elles

marquées ou s'atténuent-elles au fil des échanges et des transferts qu'ils impliquent (Kalika, 1998)? Quels sont les véritables enjeux des Relations Interorganisationnelles ?

Nous aborderons cette problématique sous l'angle de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). En effet, plusieurs auteurs appliquent cette grille d'analyse dans un contexte international par exemple Klein (1989), Klein, Frazier & Roth (1990) ou encore Kaufmann (1995) à propos des stratégies de coopération à l'international des PME.

Dans un premier point, la GRH sera définie par rapport à l'une des variables du modèle transactionnel appelée « human specificity ». Après avoir justifié ce parti pris, nous formulerons une hypothèse centrée sur la Fonction RH. Dans un deuxième paragraphe, les structures contractuelles identifiées par Williamson seront présentées et rapprochées de la réalité du terrain. La variété des situations témoigne de la coexistence d'enjeux différents. Cependant, nous établirons que, quelle que soit la nature de la relation, les participants à l'échange visent la minimisation des coûts de transaction. Enfin, un troisième point expliquera, à partir de cet objectif fédérateur, pourquoi les entreprises marocaines choisissent ou non d'investir dans le domaine social. Un modèle d'analyse sera proposé.

1.1. La GRH : un actif spécifique

La théorie des coûts de transaction permet de définir clairement la structure contractuelle dans laquelle s'établit et évolue la relation client-fournisseur.

L'argument de base de cette théorie est que les transactions ont tendance à être exécutées de façon à minimiser les coûts qui leur sont associés.

Williamson propose quatre types de structures contractuelles (governance structure) qui minimisent les coûts de transaction des parties impliquées : la structure de marché, la structure unifiée, la structure bilatérale et la structure trilatérale.

Selon les circonstances, ces différentes structures peuvent contrôler d'une façon efficiente le risque d'opportunisme et la rationalité limitée des individus.

Le terme opportunisme est utilisé ici pour décrire le comportement des agents (c'est à dire dans le cas présent des clients et des fournisseurs) qui peuvent tirer avantage, d'aspects non spécifiés dans un contrat, pour accroître leur bénéfice aux dépens de l'autre partie. Quant à la rationalité limitée, elle signifie que les individus ne peuvent tenir compte de l'ensemble des contingences associées à une transaction ou à un ensemble de transactions.

En plus des facteurs relatifs aux individus, Williamson définit trois dimensions ou facteurs principaux qui influent sur le niveau et la nature des coûts de transaction et, par conséquent, le choix d'une structure contractuelle optimale : la fréquence des transactions, l'incertitude et la spécificité des actifs.

La fréquence des transactions réduit proportionnellement le coût relatif de celles-ci. Lorsque les transactions sont fréquentes, les deux parties peuvent établir une structure propre à ces dernières; la réduction des coûts sera possible dans la mesure où le coût de la structure contractuelle pourra être amorti sur un grand nombre de transactions. Par contre, il est plus difficile et coûteux de prévoir ou d'inclure des dispositions contractuelles pour tenir compte de l'incertitude.

Une transaction possède un niveau élevé de spécificité des actifs si des investissements durables et faiblement redéployables sont faits pour permettre certaines opérations. L'emplacement d'un fournisseur près d'un client important (site specificity), l'achat d'équipement spécialisé par un fournisseur pour fabriquer un produit particulier (physical asset specificity) et l'investissement par un client dans la formation de sa main d'oeuvre, en raison de l'utilisation par un fournisseur d'un procédé de fabrication particulier (human asset specificity), sont des exemples de spécificité élevée des actifs.

Pour Dyer, la spécificité humaine est mesurée par le temps passé en contacts (personnel du sous-traitant : ingénieurs, qualitatifs, etc. et acheteurs). Il semble essentiel de s'interroger sur l'intensité et la diversité des échanges sociaux interorganisationnels. Pour Anderson & Weitz (1986), le degré de formation, et l'expérience acquise par le personnel sont des indicateurs de la spécificité humaine de la transaction. Heide & John (1988) évoquent également l'expérience des individus prenant part à l'échange : elle doit être similaire, que l'on soit client ou fournisseur et acquise dans le même secteur d'activité car il faut du temps pour se familiariser avec les produits. Enfin, la spécificité humaine fait référence au savoir-faire spécifique à la transaction accumulé par le client et le fournisseur au fil du temps (par exemple un ingénieur ou un technicien du sous-traitant est désigné comme l'interlocuteur du client (Dyer & Singh, 1998). Ce technicien va connaître de mieux en mieux l'organisation du client, ses systèmes, ses procédures, etc. Il est essentiel de savoir communiquer efficacement avec son client pour contribuer à l'amélioration de la qualité et des délais (Asunuma, 1989, Dyer, 1996a).

Qu'il s'agisse de socialisation, de communication, de l'affectation du personnel ou de compétences (formation et expérience), le facteur humain est au cœur de la transaction. Pour Williamson et les tenants du courant de recherche qu'il représente, les Ressources Humaines contribuent à la spécificité des actifs, qui est un élément

déterminant du choix d'une structure contractuelle. A ce titre, il faut considérer la GRH comme un levier d'action pour les firmes engagées dans des Relations Inter-Organisationnelles.

Nous établissons, dans le modèle de mesure présenté ultérieurement, que *La GRH peut être considérée comme l'un des investissements renforçant la spécificité des actifs.*

Ces investissements sont matériels et humains et comprennent:

- pour les aspects matériels : l'acquisition d'outillages, de machine, de matériel informatique, d'instruments de mesure (contrôle qualité) ;
- pour les aspects humains : la mise en œuvre de procédure de qualité, l'obtention d'une certification, la formation, l'amélioration des conditions de travail, le recrutement, l'affectation, par fonction, du personnel en contact avec le client.

1.2. Les RIO : des relations commerciales simples au partenariat industriel

O.E. Williamson (1985) identifie quatre types de structures contractuelles que nous allons présenter et confronter à la réalité observée.

Lorsque la spécificité des actifs est faible, les transactions sont plus efficacement effectuées par le marché. La non-spécificité des produits échangés assure d'une façon générale, aux parties intéressées, une protection à peu de frais contre tout acte opportuniste. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir un contrat complexe établi à long terme qui prévoirait l'évolution future de la relation entre les parties contractantes (par exemple quand le client ou le fournisseur peut être remplacé facilement).

Lorsqu'une entreprise intègre les activités de son fournisseur (cela vaut également dans le cas contraire), la structure contractuelle est alors qualifiée d'unifiée. En pareil cas, l'entreprise intériorise un ensemble de transactions qui avant étaient effectuées par le marché, c'est un processus d'intégration verticale.

Quant aux contrats de type trilatéral, ils sont reliés aux structures qui font appel à un tiers (par exemple un arbitre ou un évaluateur indépendant) pour résoudre les conflits. Toutefois la fréquence peu élevée des transactions ne justifie pas la mise en place d'une structure plus complexe, telle la structure bilatérale.

Le dernier type de relation, la relation bilatérale, ne comprend pas d'accord formel sur la façon dont les arrangements contractuels doivent s'adapter aux circonstances, les parties comptant plutôt sur leur habileté à régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent (ce qui crée et contribue à maintenir une relation à long terme). Puisqu'elles sont relativement interdépendantes, les parties ont avantage à maintenir la "coopération" pour ainsi bénéficier des avantages nets qu'elle procure. Les parties forment en quelque sorte un "monopole bilatéral".

Ce dernier type d'engagement contractuel correspond à la relation de partenariat entre un client et un fournisseur. En effet, les échanges entre unités sont caractérisés, notamment, par des livraisons (transactions) fréquentes, de façon à approvisionner le client du bon produit, selon la bonne quantité, au bon moment pour ainsi fiabiliser la production et réduire les coûts de la non-qualité.

L'objet du contrat de sous-traitance dans le cadre d'échanges récurrents est le suivant: assurer l'approvisionnement du donneur d'ordres conformément au pacte conclu au moment de la rencontre des deux contractants. Le système de la commande répétitive rappelle le type de contrat que Williamson nomme "séquentiel spot contracts". Ce sont des contrats ponctuels, périodiquement renouvelés dans le cas de relations récurrentes. Les sous-traitants habituels sont mis en concurrence régulièrement mais la relation est fréquemment reconduite. Le fonctionnement de ce type de relation peut être assimilé, d'une certaine manière, à une "convention" autrement dit un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi.

Dans ce contexte, le fournisseur est considéré comme "un prolongement de la firme cliente". Le ou les couples de clients et de fournisseurs ainsi constitués forment en quelque sorte une ou des "quasi-firmes" caractérisées par une "quasi-intégration" du ou des fournisseurs par le client. Toutefois, cette intégration ne s'effectue pas dans le sens classique d'intégration verticale (c'est à dire qu'il n'y a ni intégration financière totale ni intégration physique du fournisseur), les transactions effectuées demeurant entre firmes. Ce concept traduit des situations dans lesquelles les entreprises intégrées ne sont pas au service exclusif des intégrateurs mais consacrent l'essentiel de leur activité à ce service.

Ainsi, l'entreprise française mobilise des capacités et savoir-faire auprès des PMI marocaines. Ce faisant elle crée un espace contractuel (ou de transaction) plus ou moins durable, en se recentrant parallèlement sur ses métiers de base ou sa compétence distinctive. Cette configuration est animée par des relations de différentes natures, allant de la domination au partenariat.

Schmidt et Kochan (1997) définissent également deux approches dans l'étude des relations interorganisationnelles :

- celle des relations comme des perspectives d'échange (exchange perspective) où les acteurs perçoivent l'intérêt de l'interaction et coopèrent;

- celle des relations asymétriques de pouvoir et de dépendance qui conduisent à la mise en concurrence des fournisseurs et/ou sous-traitants.

La nature des relations d'échange peut s'envisager comme un positionnement sur le continuum proposé par Paché et Paraponaris (1993):

- la première configuration est de type contrôle : les relations sont "quasi-hiérarchiques" entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants (quasi-intégration verticale);
- la deuxième configuration est de type coordination : une firme centrale ou pivot "orchestre" les diverses contributions fonctionnelles à la valeur d'un bien grâce à une répartition asymétrique des capacités d'expertise;
- la troisième configuration est de type coopération : elle aboutit à l'association de partenaires dans le cadre d'un dessein commun induisant des relations d'interdépendance mutuelle (contrat bilatéral).

Face à la convergence des points de vue théoriques et de la réalité observée sur le territoire marocain, nous supposons, dans le modèle de mesure, ci-dessous, que *la finalité des RIO, quelle que soit la structure contractuelle choisie, est la maîtrise des coûts de transaction.*

Nous allons, dans un dernier paragraphe, tenter d'expliquer comment les entreprises minimisent les coûts de transaction et pourquoi les investissements matériels et humains contribuent à cet objectif.

1.3. GRH et Coûts de Transaction

Les coûts de transaction se décomposent en plusieurs éléments (Dyer, 1997):

- des coûts de prospection issus de la recherche d'informations pour identifier et évaluer le potentiel des partenaires;
- des coûts de contractualisation liés à la négociation et à la rédaction de l'accord ;
- des coûts de surveillance afin de s'assurer que chaque partie respecte ses engagements ;
- des coûts d'exécution causés par la négociation et les sanctions imposées ex-post, lorsqu'un partenaire n'a pas respecté ses engagements.

La structure bilatérale qui décrit la relation de partenariat entre un client et un fournisseur peut être une structure contractuelle optimale (c'est à dire qu'elle minimise les coûts de transaction) dans le contexte contractuel où la fréquence des transactions est élevée et la spécificité des actifs moyenne.

Les éléments qui minimisent les coûts de transaction sont, en règle générale les suivants:

- la réduction du nombre et de la complexité des documents (moins de contrats, négociés moins fréquemment) et notamment du nombre de ceux qui accompagnent chaque transaction (plans, cahier des charges, commandes...),
- l'élimination de l'inspection des pièces à la réception,
- l'élimination des stocks et des délais de sécurité, dans le cadre du "juste à temps",
- la réduction des frais de transport et de communication pour les unités de production situées à proximité,
- la simplification des transactions financières.

Théoriquement, la réduction des coûts de transaction profite aux deux parties. Toutefois, certains contextes présentent des résultats asymétriques, favorisant d'abord le client, ce qui laisse entendre que la relation peut se modifier dans le temps.

Ainsi, deux hypothèses concernant la minimisation des coûts de transaction sont couramment débattues dans la littérature :

- l'une en faveur du maintien des actifs spécifiques à un niveau faible (structure de marché), voire moyen (structure bilatérale),
- l'autre, favorable au développement des actifs spécifiques, dont les Ressources Humaines impliquées dans la transaction.

Discutons chacune de ces hypothèses.

1.3.1. Le fournisseur n'a pas intérêt à développer ses actifs spécifiques

Deux raisons justifient cette affirmation :

D'après la théorie des coûts de transaction, lorsque les parties investissent pour se spécialiser, les coûts de transaction augmentent, du fait de la peur de l'opportunisme. Les acteurs n'ont, de ce fait, pas intérêt à investir en actifs spécifiques. En effet, lorsque les actifs spécifiques augmentent, cela exige une structure contractuelle plus complexe pour limiter les coûts de négociation. Une telle structure est plus coûteuse qu'un contrat commercial simple. En outre, des actifs très spécialisés ont une valeur moindre sur le marché : la substitution d'un partenaire est plus délicate.

En présence d'un rapport de force inégal, entre le client et le fournisseur, la relation bilatérale qui, en théorie, minimise les coûts de transaction du système client-fournisseur, conduit surtout à la minimisation des coûts du client. De plus, le donneur d'ordres peut faire preuve d'opportunisme ex-post au moment de la renégociation des

prix. La hausse des coûts de production du sous-traitant (matières, énergie, salaires) et la baisse des coûts générée par l'augmentation de la durée d'engagement, sont dissociées par le donneur d'ordres, au détriment de son fournisseur. Le problème est celui de la répartition de la "quasi-rente relationnelle", qui constitue l'enjeu essentiel du partenariat.

Les conditions initiales relèvent, dans ce cas, d'un monopsonne et il n'y a pas de sanction contre les comportements opportunistes de l'une ou l'autre des parties, sinon la rupture de la relation, qui dans ce cas, peut nuire au fournisseur.

Concernant la GRH, nous en tirons un enseignement, à partir du raisonnement suivant : les relations de fournitures, ponctuelles, révèlent une asymétrie. En France, pays du Nord, les entreprises développent une "Gestion des Ressources Humaines" alors qu'au Maroc, pays du Sud, les entrepreneurs appliquent la réglementation sociale locale. Cette situation est justifiée et n'est pas susceptible d'évoluer, du moins à brève échéance. En effet, il peut être pertinent pour un fournisseur et/ou sous-traitant marocain, engagé dans des relations commerciales simples, de circonscrire sa GRH aux aspects réglementaires. Il cherche ainsi à ne pas alourdir ses coûts de production et de transaction liés à l'échange.

Toutefois des auteurs, tel que Dyer (1997), analysent la perspective alternative.

1.3.2. Le fournisseur a intérêt à développer ses actifs spécifiques

Pour faire évoluer une relation asymétrique vers un monopole bilatéral, le fournisseur peut développer une compétence propre, c'est à dire qui n'est pas connue ou maîtrisée par ses concurrents ou par ses clients (par exemple, s'orienter vers la fabrication de pièces dont la conception ou le procédé de production est breveté). Celle-ci lui permettra d'acquérir une source de pouvoir pouvant s'opposer à l'autorité de type hiérarchique du client. Ce "pouvoir de l'expert" est lié à la capacité du fournisseur de contrôler une certaine source d'incertitude influant sur sa relation avec le client. Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, il s'agit pour le fournisseur d'établir "l'esprit" de l'accord contractuel bilatéral, soit le maintien d'un pouvoir réciproque, neutralisant les comportements opportunistes. La spécificité des actifs s'analyse donc, en termes de pouvoir et de risque de dépendance. La firme n'a pas pour seul but de minimiser les coûts de transaction, en laissant de côté la question du pouvoir.

Dans le même ordre d'idée, Dyer (1997) précise que des travaux empiriques récents démontrent que les investissements spécifiques à la transaction génèrent une performance supérieure. Par exemple, Heide & John (1988) affirment que les investissements spécifiques augmentent le niveau d'intégration interorganisationnelle et contribuent à la continuité de la relation. Whyte (1994) étudie le rôle de la spécificité des actifs dans les décisions d'intégration verticale : cette option n'est pas négligeable d'un point de vue stratégique. Lothia, Brooks et Kraffel (1994) déterminent les dimensions et la nature des actifs spécifiques à la relation et valident des outils de mesure.

Dyer, quant à lui, a trouvé que les entreprises pouvaient bénéficier des deux avantages : ceux relatifs à la spécificité des actifs et ceux relevant de la minimisation des coûts de transaction (Dyer, 1996). Donc, les coûts de transaction n'augmentent pas nécessairement avec la spécificité des actifs. Au contraire, les coûts de transaction demeurent faibles lorsque :

- les transactions sont répétées avec un petit nombre de fournisseurs (fidélisation),
- elles engagent à un haut volume d'échange (économies d'échelle),
- l'asymétrie d'information est réduite par le partage d'un grand nombre d'informations (information sur les marchés, sur les produits, sur l'activité, sur l'organisation),
- les échanges s'appuient sur des mécanismes de coordination non contractuels qui sont basés sur la confiance et non sur un contrat de nature juridique,
- et enfin, lorsque client et fournisseur investissent spécifiquement pour la transaction.

Le modèle théorique élaboré par Dyer révèle le corps d'hypothèses suivant :

- Plus forte est la probabilité de répéter l'échange, plus faible est le coût de transaction (Horizon de la relation).
- Plus grand est le volume d'échange, plus faible est le coût de transaction.
- Plus le volume d'informations échangées est important, plus faible est l'asymétrie d'information et plus faible est le coût de transaction.
- Plus on utilise des mécanismes de coordination basés sur la confiance avec des perspectives à long terme, plus faibles sont les coûts de transaction (par rapport à un contrat légal). Cette hypothèse est également vérifiée par Jarillo & Stevenson (1991).
- Avec un minimum de confiance entre les parties, les investissements spécifiques à la relation servent à renforcer l'implication des acteurs (mais aussi le coût d'un retrait unilatéral) donc cela contribue à la baisse des coûts de transaction.

Ces hypothèses peuvent être représentées schématiquement :

Nous retiendrons le modèle suivant adapté de Dyer et inspiré de la théorie des Coûts de Transaction :

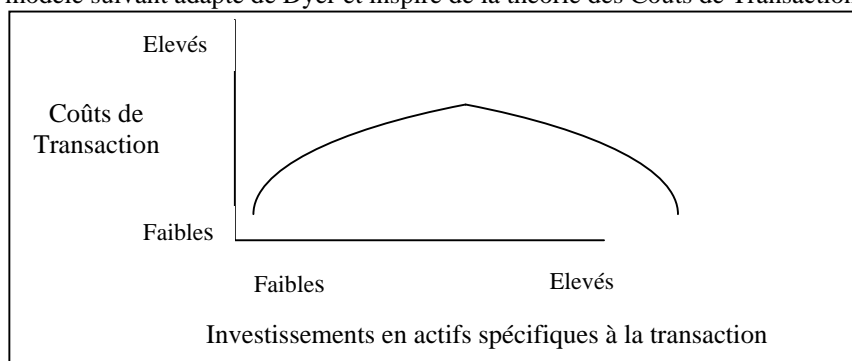
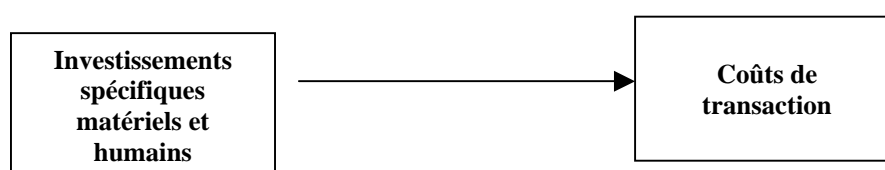


Schéma adapté de Dyer (1997)



L'hypothèse sous-jacente, concernant la GRH est la suivante :

Les investissements spécifiques matériels et humains (GRH) réduisent les coûts de transaction.

Les relations de partenariat industriel, durables, contribuent à l'uniformisation Nord-Sud de la GRH. Il est pertinent pour un fournisseur et/ou sous-traitant marocain qui souhaite développer des relations de partenariat, de mettre en œuvre une Gestion des Ressources Humaines. Cet investissement visant à développer le capital humain de l'entreprise peut être assimilé à un "investissement spécifique humain" à la transaction. A ce titre, il s'amortit sur le long terme et contribue à la baisse des coûts de transaction.

Ayant précisé le cadre conceptuel de l'analyse, nous procédons au test empirique du modèle et des hypothèses.

2. Le Test empirique de la relation spécificité des actifs humains et coûts de transaction.

Pour tester notre hypothèse, deux grandes alternatives méthodologiques sont envisageables. Soit, nous étudions un, ou quelques, cas d'échanges entre partenaires et nous observons de façon longitudinale l'évolution des investissements en actifs spécifiques humains et celle des coûts de transaction. Soit, nous retenons une perspective d'enquête auprès d'un échantillon plus large, que nous interrogeons à l'instant t, sur les variables que nous cherchons à observer. La disponibilité de données collectées dans le cadre d'un programme de recherche nous conduit à privilégier la seconde alternative.

Nous allons présenter notre démarche empirique par étapes. La première concerne l'enquête réalisée auprès d'entreprises marocaines. La deuxième définit le modèle d'équations structurelles proposé (Igalens, Roussel, 1998). L'analyse des données effectuée à l'aide du logiciel AMOS permet le test des modèles de mesure des investissements spécifiques, d'une part, et des coûts de transaction, d'autre part. La troisième est consacrée au modèle de structure, c'est-à-dire à la relation de causalité supposée entre investissements spécifiques et coûts de transaction. Cette démonstration donnera lieu à une discussion des implications théoriques et managériales de cette étude.

2.1. Le recueil des données et l'échantillon

2.1.1. Plan de recueil des données

La méthodologie suivie est hypothético-déductive. Elle comporte les phases suivantes : 1°- Recherches bibliographiques portant sur les relations entre firmes françaises et marocaines. 2°- Visite et étude de cas de

plusieurs entreprises sous-traitantes et de partenaires clients. 3°- Formulation des hypothèses. 4°- Constitution d'un échantillon de 250 entreprises sur une population de 824 sous-traitants en relation avec des entreprises étrangères. 5°- Conception d'un questionnaire d'enquête par interview face à face. 6°- Test du questionnaire. 7°- Formation des enquêteurs marocains par les chercheurs français. 8°- Réalisation des enquêtes et encadrement des 50 enquêteurs par les chercheurs français et marocains. Les enquêtes ont été effectuées sur quatre zones géographiques : Casablanca (80% de l'activité économique du Maroc), Rabat, Marrakech, Agadir. Il semblerait que par son importance, cette enquête soit une des premières de ce type dans le contexte marocain

2.1.2. La population-mère et l'échantillon

Nous avons obtenu une liste exhaustive de 824 entreprises composant la population-mère (sous-traitants marocains). Compte tenu de contraintes budgétaires et du temps dont disposaient les chercheurs, nous avons projeté de réaliser un sondage auprès de 250 entreprises, sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage probabiliste. Outre les difficultés d'accès à certaines zones industrielles, les défaillances et refus d'entreprises nous avons tenu à écarter tous les questionnaires douteux. Ainsi, après la vérification de la fiabilité des réponses, nous avons 179 questionnaires remplis (les superviseurs ont effectué des appels téléphoniques pour vérifier la présence de l'enquêteur, la durée de l'entretien, la fonction de la personne interrogée). L'échantillon est composé d'entreprises marocaines réparties dans 4 secteurs : le textile (62%), l'agro-alimentaire (19%), l'IMME¹(16%), la chimie - pharmacie (3%). La taille moyenne des entreprises de la population de base est de 138 salariés et celle de l'échantillon s'élève à 213 salariés. Les différences entre la population de base et l'échantillon obtenu sont limitées et l'on peut considérer que l'échantillon fournit une image satisfaisante de la population des entreprises sous-traitantes marocaines. Les répondants sont les dirigeants d'entreprises ou leur adjoints directs.

2.2. Les modèles de mesure

2.2.1. Test du modèle de mesure des investissements spécifiques matériels et humains

2.2.1.1 Les variables du modèle concernant les investissements spécifiques sont appréhendées par les questions (échelles en 7 points) portant sur:

- ❑ Les investissements : l'importance des investissements réalisés par l'entreprise pour satisfaire spécifiquement le client français, en outillage, machines, respect de qualité et de normes, formation, recrutement, informatique.
- ❑ Les fonctions : le degré d'implication des différentes fonctions dans la relation avec le principal client français : Direction générale, Fonction ressources humaines, production, commerciale, Bureau d'études, Ingénieur ou Cadre spécialisé, Techniciens.
- ❑ La GRH : la fréquence des situations suivantes dans la relation avec le principal client français : recours à des heures supplémentaires pour réaliser une commande ; recrutement à durée déterminée pour réaliser une commande ; licenciement de personnel à la fin d'une commande ; formation du personnel à la demande d'un client ; amélioration des conditions de travail à la demande d'un client ; recrutement à la demande d'un client.

2.2.1.2 L'Analyse factorielle exploratoire.

Une analyse en composantes principale (KMO = 0.799) rend compte de 60 % de la variance totale. Les trois premiers axes ont une valeur propre supérieure à 1 et représentent les différentes facettes de la notion "d'investissements spécifiques matériels et humains" :

Tableau n°1 Variance expliquée

Facteurs	Valeurs Propres	% de la variance	% cumulé
1	4,527	34,825	34,825
2	1,771	13,619	48,444
3	1,510	11,619	60,063

Alpha de Cronbach pour les 13 items = 0,8204.

Les résultats ci-après sont obtenus après rotation oblique (procédure oblimin) :

¹ IMME : Industries mécanique, métallurgique et électronique.

Tableau n°2 Contribution des items à la définition des facteurs

ITEMS	Communalités	Contributions factorielles		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Facteur 1 Montant des investissements pour satisfaire spécifiquement vos clients français (aucun - Très élevé)				
Alpha de Cronbach = 0,8782				
R33.1 Investissements en Outillage	0,769	0,854	0,365	0,042
R33.2 Investissements en Machines	0,738	0,846	0,313	0,062
R33.3 Investissements en Qualité	0,672	0,805	0,111	0,203
R33.5 Investissements en Personnel (recrutements)	0,599	0,771	0,262	0,235
R33.4 Investissements en Formation	0,588	0,733	0,244	0,389
R33.6 Investissements en Informatique	0,521	0,717	0,283	0,221
Facteur 2 Fonctions impliquées dans la relation avec le principal client français (Jamais - Toujours impliquée)				
Alpha de Cronbach = 0,7207				
O56.5 Fonction Qualité	0,648	0,339	0,799	0,183
O56.7 Ingénieur	0,547	0,182	0,736	0,062
O56.6 Bureau d'Etudes	0,515	0,230	0,716	0,068
O56.3 Fonction Production	0,489	0,270	0,674	0,290
Facteur 3 Pratiques de GRH mises en œuvre à la demande d'un client (Jamais - Toujours)				
Alpha de Cronbach = 0,6333				
G13.6 Amélioration des Conditions de travail	0,652	0,180	0,182	0,805
G13.5 Formation du personnel	0,574	0,232	0,324	0,729
G13.7 Recrutement à la demande d'un client	0,497	0,165	- 0,006	0,693

Tableau n°3 Matrice de corrélation des facteurs

Facteurs	1	2	3
1	1,000	0,313	0,230
2	0,313	1,000	0,164
3	0,230	0,164	1,000

Dans le cadre d'une étude exploratoire, la fiabilité de cohérence interne est acceptable car les Alpha de Cronbach sont compris entre 0,6 et 0,9. Les communalités indiquent que tous les items sont bien représentés. Ces items se regroupent autour de trois axes :

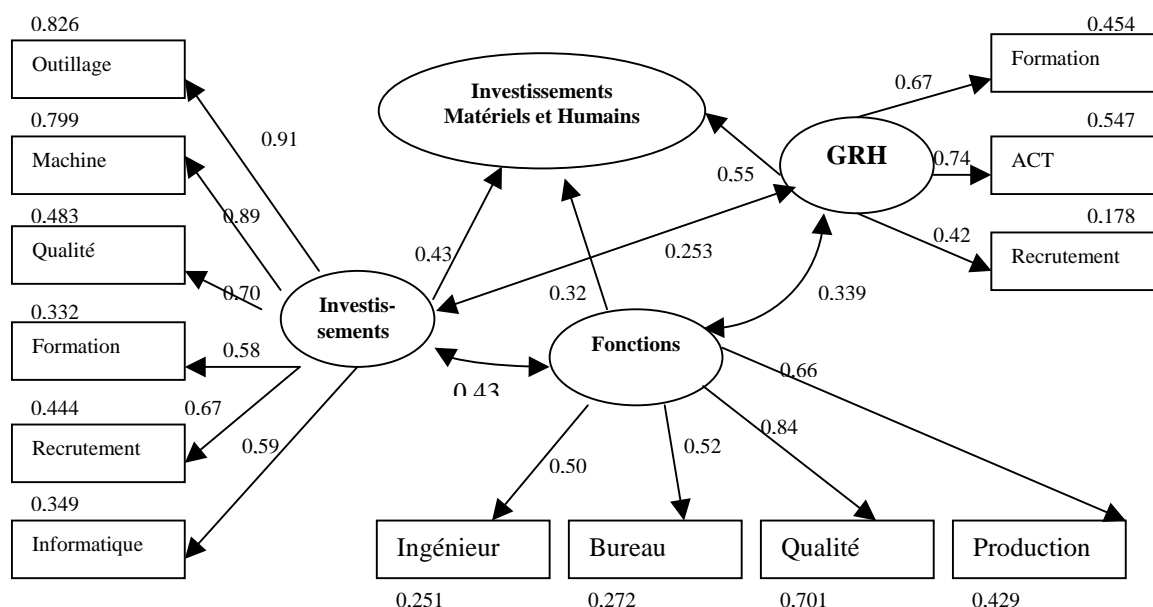
- 1. Investissements : il s'agit des investissements matériels et humains réalisés spécifiquement pour satisfaire un client français.
- 2. Fonctions : il illustre les relations sociales développées dans le cadre de l'échange et mesurées par l'implication de divers responsables fonctionnels, tels que le directeur de la production, le responsable de la qualité, un ingénieur du bureau d'études voire un ingénieur spécifiquement affecté à un marché.
- 3. GRH : ce sont les pratiques de GRH mises en œuvre à la demande d'un client français, comme les actions d'amélioration des conditions de travail, de formation ou de recrutement. Il s'agit là clairement de pratiques de GRH induites chez le fournisseur à la demande du client.

Le tableau n°3 indique l'existence de corrélations modérées entre les trois facteurs, ce qui confirme la multidimensionnalité de la notion d'investissements spécifiques, réduite à ses dimensions matérielles et humaines.

2.2.1.3. Le modèle d'équation structurelle

L'analyse factorielle exploratoire a révélé la structure du phénomène étudié, que nous allons modéliser afin de procéder à une analyse factorielle confirmatoire (AFC), à l'aide du logiciel AMOS. L'AFC est l'une des principales applications des modèles d'équation structurelle, elle permet de valider un modèle de mesure, en vue d'une analyse causale. Ce modèle rend compte des éléments constitutifs du concept "d'investissement spécifique matériel et humain" et des relations entre ces éléments.

Figure n°4 Modèle causal des investissements spécifiques matériels et humains.



Nous avons indiqué sur le modèle, d'une part, les coefficients de régression standardisés et d'autre part des coefficients de corrélation multiple au carré dont le seuil doit être supérieur à 0,5. Les premiers sont relatifs aux contributions factorielles des indicateurs par rapport aux variables latentes. Elles sont satisfaisantes dans la mesure où elles sont toutes supérieures à 0,5 sauf G13.7 (0,421) qui représente le recrutement au sein du construit "GRH à la demande d'un client". La mesure du lien entre les variables latentes : Investissements, Fonctions et GRH est exprimée par un coefficient de covariance : nous confirmons qu'il est utile de distinguer ces dimensions. Enfin, examinons les relations causales :

Tableau n°5 Analyse structurelle

Relation Causale entre variables latentes	Coefficient de régression standardisé
Investissements → Investissements Matériels et Humains	0,428
Fonctions → Investissements Matériels et Humains	0,320
GRH → Investissements Matériels et Humains	0,547
Nombre de coefficients de régression non significatifs (CR < 2) = 0	
Nombre de coefficients de corrélation multiple au carré < 0,4 = 5 (G13.7;056.7;056.6;R33.6;R33.2)	

Toutes les relations sont significatives : le modèle de mesure des "investissements spécifiques matériels et humains" est donc validé. Toutefois, pour cinq indicateurs, le coefficient de corrélation multiple au carré est faible, ce qui indique que ces variables sont moins bien représentées que les autres au sein du construit.

La qualité du modèle est confirmée par les données d'ajustement :

Tableau n°6 Indices d'ajustement

Modèles	CMIN / DF	RMR	GFI	AGFI	TLI RHO2TLI	PCFI	RMSEA
Normes	≤ 3	Le plus proche de 0 possible	Valeur proche de 0,9, si possible > à 0,9 Pour AGFI, valeur proche de 0,7 à 0,8				< 0,08
Notre modèle	2,488	0,251	0,872	0,812	0,864	0,709	0,091
Modèle saturé		0,000	1,000			0,000	
Modèle indépendant	11,915	1,068	0,447	0,355	0,000	0,000	0,248

Les valeurs des indices d'ajustement du modèle présentent des résultats satisfaisants, à l'exception du RMR qui est supérieur à 0,05. Ainsi, le modèle testé s'ajuste bien aux données empiriques.

2.2.2. Test du modèle de mesure des Coûts de Transaction

2.2.2.1 Les variables du modèle concernant les coûts de transaction sont appréhendées par les questions (échelles en 7 points) portant sur:

- ❑ Les Informations : Les clients français informent régulièrement leur fournisseur : de l'évolution de leurs activités ; de l'évolution de leurs produits ; de l'évolution de leurs marchés ; de l'évolution de leurs organisations.
- ❑ Les contrats : La relation industrielle avec le premier client français relève de : l'exportation ; de la sous-traitance ; du partenariat technologique, économique, financier, humain. ; l'évaluation du sous-traitant se fait avec peu/beaucoup de critères;
- ❑ L'horizon de la relation : La nature de la relation avec le principal client français relève : du rapport de force/ négociation ; de la rédaction du contrat/ la confiance ; tendance à la fidélisation/ tendance à la perte du client français.

2.2.2.2. Analyse factorielle exploratoire.

L'Analyse en Composantes Principale (KMO = 0.797) rend compte de 71 % de la variance totale. Trois axes ont une valeur propre supérieure à 1 et représentent les différentes facettes des "coûts de transaction".

Tableau n°7 Variance expliquée

Facteurs	Valeurs Propres	% de la variance	% cumulé
1	3,346	41,820	41,820
2	1,225	15,312	57,132
3	1,101	13,759	70,891

Alpha de Cronbach pour les 8 items = 0,7645.

Tableau n°8 Contribution des items à la définition des facteurs après rotation oblique (procédure oblimin):

ITEMS	Communalités	Contributions factorielles		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Facteur 1 Information transmise par le client français (Pas du tout - Tout à fait) Alpha de Cronbach = 0,9054				
R41 Information sur l'évolution de ses activités	0,827	0,905	0,216	0,167
R42 Information sur l'évolution de ses produits	0,814	0,901	0,153	0,133
R43 Information sur l'évolution de ses marchés	0,790	0,881	0,112	-0,014
R44 Information sur l'évolution de son organisation	0,708	0,828	0,289	0,120
Facteur 2 Structure contractuelle (Simple - Complexe) Alpha de Cronbach = 0,7037 (en ajoutant R52 ²)				
R56 Evaluation de l'entreprise par le client (actuellement)	0,646	0,199	0,788	0,187
R15 Relation Interorganisationnelle (Simple - Partenariat)	0,585	0,242	0,747	-0,069
Facteur 3 Horizon de la relation (Court terme - Long terme) Alpha de Cronbach = 0,5830 (en ajoutant R53 ³)				
R55 Relation contractuelle ponctuelle ou basée sur la confiance	0,659	-0,025	0,295	0,755
R57 Tendance à la fidélisation du client français (actuellement)	0,642	0,245	-0,215	0,730

Tableau n°9 Matrice de corrélation des facteurs

Facteurs	1	2	3
1	1,000	0,171	0,106
2	0,171	1,000	0,052
3	0,106	0,052	1,000

Pour une étude exploratoire la fiabilité de cohérence interne est acceptable car les Alpha de Cronbach sont compris entre 0,58 et 0,9. Toutefois nous avons ajouté deux variables⁴ afin d'étoffer le questionnaire. Ces options

² R52 : évaluation de l'entreprise par le client au début de la relation.

³ R53 : Tendance à la fidélisation au début de la relation.

seront prises en compte lors de l'Analyse Factorielle Confirmatoire. Les communalités indiquent que tous les items sont bien représentés. Ils forment trois axes :

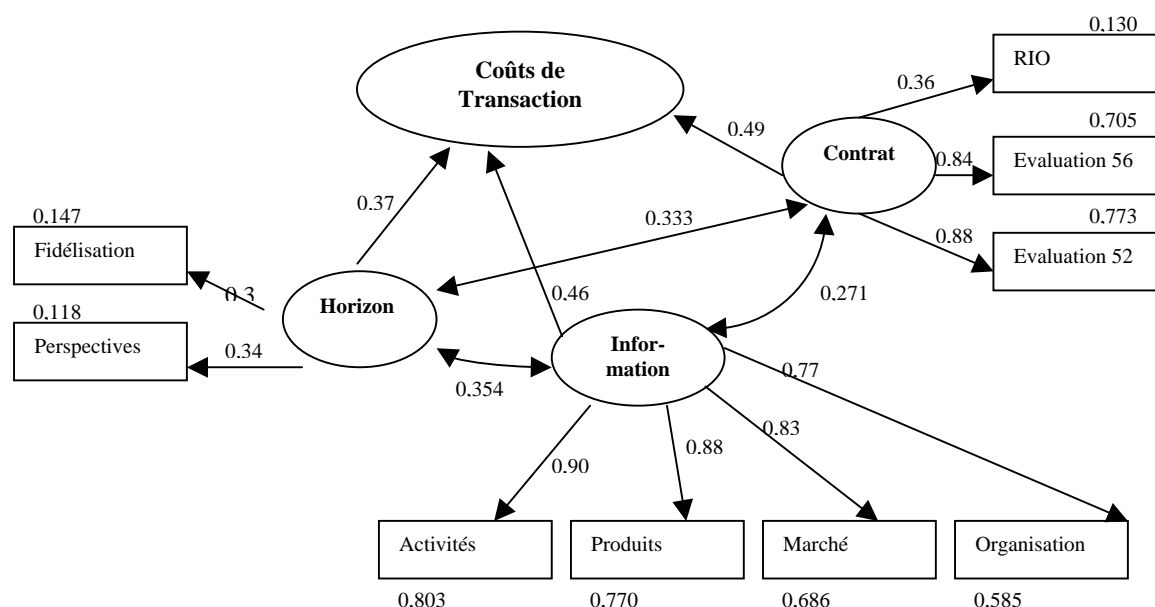
- Informations : un client français peut informer régulièrement son fournisseur de l'évolution de ses activités, de ses produits, de ses marchés et de son organisation. A l'inverse la communication peut se limiter aux termes et à l'objet du contrat commercial.
- Structure contractuelle : cela fait référence à une relation qui minimise les coûts de transaction. Les variables qui composent cette dimension sont relatives au degré de partenariat et au mode d'évaluation du fournisseur par le donneur d'ordres français.
- Horizon : il s'agit du mode temporel d'adhésion des parties à la relation. Il se définit, tout d'abord, par la durée des engagements : la relation peut être ponctuelle ou bien ouverte et basée sur la confiance. Ensuite, par la probabilité de renouvellement du courant d'affaires autrement dit, la fidélisation du client.

Le tableau n°9 démontre que les corrélations entre les facteurs sont faibles, donc la multidimensionnalité de la notion de coûts de transaction.

2.2.2.3. Le modèle d'équation structurelle

Comme précédemment, nous cherchons à valider un modèle de mesure, ainsi que des relations causales.

Figure n°7 Modèle causal des Coûts de Transaction



Les contributions factorielles des indicateurs par rapport aux variables latentes sont satisfaisantes dans la mesure où elles sont supérieures à 0,5 sauf R57 Fidélisation, R55 Relation contractuelle ou basée sur la confiance et R15 Relation Commerciale simple ou partenariat. La mesure du lien entre les variables latentes : Horizon, Contrat et Information est exprimée par un coefficient de covariance assez faible.

Tableau n°10 : Analyse structurelle

Relation Causale entre variables latentes	Coefficient de régression standardisé
Horizon → Coûts de Transaction	0,371
Contrat → Coûts de Transaction	0,485
Information → Coûts de Transaction	0,456
Nombre de coefficients de régression non significatifs (CR < 2) = 1 R55 a un CR = 1,879	
Nombre de coefficients de corrélation multiple au carré < 0,5 = 3 (R55, R57, R15)	

⁴ R52 est ajoutée dans le construit "Structure contractuelle" et R53 dans le construit "Horizon de la relation".

Les coefficients de corrélation multiple au carré ne sont pas assez forts (<0,5) pour les variables R57 Fidélisation, R55 Relation contractuelle ou basée sur la confiance et R15 Relation Commerciale simple ou partenariat. Toutefois, toutes les relations sont significatives (à une restriction près : R55) : le modèle est susceptible d'être validé à condition qu'il soit bien ajusté aux données empiriques.

Tableau n°11 Indices d'ajustement

Modèles	CMIN / DF	RMR	GFI	AGFI	TLI RHO2TLI	PCFI	RMSEA
Normes	<= 3	Le plus proche de 0 possible	Valeur proche de 0,9, si possible > à 0,9 Pour AGFI, valeur proche de 0,7 à 0,8				< 0,08
Notre modèle	2,414	0,249	0,932	0,873	0,924	0,633	0,089
Modèle saturé		0,000	1,000			0,000	
Modèle indépendant	19,732	1,360	0,500	0,375	0,000	0,000	0,324

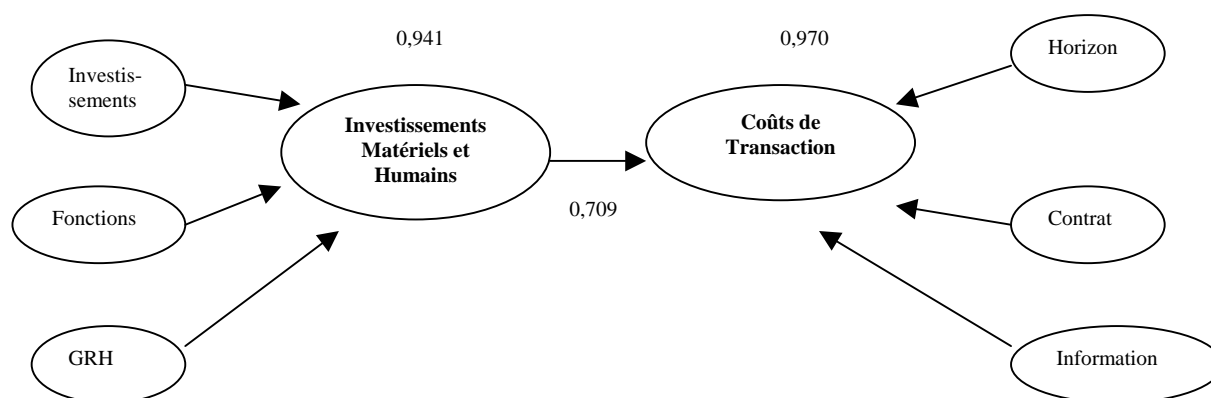
Les coefficients obtenus sont satisfaisants (sauf le RMR). Nous pouvons poursuivre l'analyse avec ce modèle de mesure.

2.3. Le modèle de structure

2.3.1. Le modèle d'équation structurelle

Le modèle de structure se focalise sur les relations causales entre une variable latente endogène et une variable latente exogène :

Figure n°12 Modèle de Structure



Le résultat fait apparaître un coefficient de régression standardisé d'une valeur de 0,709. Etant donné que les coefficients du modèle sont significatifs (sauf R55 - CR = 1,879) et que les coefficients de corrélation multiple au carré sont supérieurs à 0,9, nous pouvons conclure à la validité du modèle. De plus, il fait preuve d'un bon ajustement :

Tableau n°13 Indices d'ajustement

Modèles	CMIN / DF	RMR	GFI	AGFI	TLI RHO2TLI	PCFI	RMSEA
Normes	<= 3	Le plus proche de 0 possible	Valeur proche de 0,9, si possible > à 0,9 Pour AGFI, valeur proche de 0,7 à 0,8				< 0,08
Notre modèle	1,916	0,365	0,831	0,790	0,867	0,776	0,072
Modèle saturé		0,000	1,000			0,000	
Modèle indépendant	7,863	0,916	0,435	0,381	0,000	0,000	0,196

Nous en déduisons que les choix d'investissements ne sont pas neutres car ils contribuent à la maîtrise des coûts de transaction.

2.3.2. Discussion

Les modèles de mesure sur les variables explicatives et expliquées sont validés.

Le premier modèle de mesure est présenté au travers des relations Investissement-Fonctions-Pratiques de GRH. Ces éléments sont constitutifs du concept de spécificité des actifs.

Le deuxième modèle de mesure aborde les variables d'informations, de contrat et d'horizon. Ces dernières sont constitutives de la variable Coûts de transaction.

Le modèle structurel entre Investissement spécifique et Coûts de transaction valide l'hypothèse: Il est pertinent pour un sous-traitant marocain souhaitant s'engager dans le partenariat d'investir dans des actifs spécifiques. Ces derniers s'amortissent et contribuent à la baisse des coûts de transaction.

Par contre, dans le cas de relations commerciales simples, l'incertitude est trop forte et ne justifie pas que l'on procède à des investissements qui se révéleraient, au bout du compte, coûteux. Ensuite, certains donneurs d'ordres font preuve d'opportunisme et s'approprient tous les bénéfices de la transaction. Le partenariat ne peut s'engager dans ces conditions.

Quelles sont les implications de ces résultats pour la GRH ?

En France, pays du Nord, les entreprises développent une GRH. Au Maroc, pays du Sud, on applique la réglementation sociale locale. Cette situation se justifie d'un point de vue économique : le développement des activités de GRH est coûteux et les entreprises marocaines ont des capacités d'investissement limitées. En outre, elles hiérarchisent leurs investissements et la FRH n'est pas forcément prioritaire, compte tenu de l'impérieuse nécessité de moderniser, fiabiliser et renforcer les capacités du système technique. Cette situation n'est pas susceptible d'évoluer tant que les niveaux de vie seront inégaux. Cela se traduit, en effet, par des écarts de rémunération très attractifs pour les clients français soucieux de minimiser les coûts de production et de transaction.

Toutefois, le tissu industriel marocain est également composé d'entreprises compétitives par les compétences qu'elles mobilisent. De ce fait, elles sont moins sujettes à la concurrence internationale et aux relations asymétriques. Ces firmes, lorsqu'elles s'engagent dans des RIO, recherchent : la fidélisation de leur clientèle, une relation durable scellée par la confiance, les économies d'échelle et l'accès et le transfert des informations. Des investissements spécifiques servent à renforcer l'implication du client et du fournisseur marocain. Ces investissements visent, entre autre, à développer le capital humain de l'entreprise. Il s'agit notamment, d'améliorer les conditions de travail, de recruter du personnel qualifié, de former les salariés, d'augmenter les rémunérations. Ces entreprises contribuent à une dynamique d'uniformisation Nord-Sud de la GRH qui s'explique par la proximité culturelle et géométrique des partenaires et par la nature de leurs relations.

Conclusion générale

D'un point de vue théorique, l'analyse de Williamson est fructueuse pour mettre à jour les contradictions contractuelles dont est porteur le partenariat :

- les contrats de sous-traitance ne peuvent prévoir ex-ante tous les événements contingents (rationalité limitée),
- la situation d'information asymétrique qui caractérise la relation de sous-traitance autorisent à des comportements opportunistes.

Néanmoins, comme des travaux antérieurs l'indiquent, l'économie des coûts de transaction s'avère insuffisante car le contrat explicite signé n'épuise pas la relation de fournitures et/ou de sous-traitance. La réalité montre que la structuration des liens donneur d'ordres / sous-traitants est beaucoup plus complexe que ne le laisse supposer Williamson, d'autres mécanismes, extra-contractuels, tels que la confiance, l'apprentissage (Ingham 1994, Hedberg 1981) viennent cimenter cette relation inter-firmes.

A ce titre, des études qualitatives longitudinales (Wacheux, 1996) semblent complémentaires pour comprendre en profondeur la dynamique des relations d'affaires France-Maroc. Cette problématique de transfert de savoir est d'autant plus cruciale que les entreprises marocaines sont confrontées à une concurrence accrue liée à la globalisation des échanges et certaines d'entre elles préparent activement l'entrée du Maroc dans la zone de libre échange (ZLE) européenne à l'horizon 2010. En outre, le gouvernement marocain incite les industriels à la modernisation de leurs structures dans le cadre d'un plan dit de "mise à niveau de l'économie marocaine" (El Abdaimi, 1994). Dans cette perspective, la valorisation et la mobilisation de la main d'œuvre pourraient s'avérer déterminante, ce qui conduirait progressivement à l'uniformisation Nord-Sud de la GRH.

Bibliographie

- ALCHIAN, A., WOODWARD, S., "The firm is dead, long live the firm - A review of O. Williamson's the economic institutions of capitalism.", *Journal of Economic Literature*, vol n° XXVI, 03-1988.
- ANDERSON, E., WEITZ BARTON, A., "Make or Buy decisions : vertical integration and marketing productivity", *Sloan Management review*, Spring, 3-19, 1986.
- AOKI, M., "Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy", Cambridge University Press, 1988,
- ASANUMA B. (1989), Manufacturer-supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill, *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 1-30.
- BLANCHOT F (1997), Modélisation du Choix d'un Partenariat, *Revue Française de Gestion*, Juin, , 68-82.
- BLOIS KJ (1972), "Vertical quasi-integration.", *Journal of Industrial Economics*, Juillet.
- BLOIS KJ (1999), "Trust in business to business Relationships: an Evaluation of its status, *Journal of Management Studies*", 36, 2, 197-215.
- BOYER, M., JACQUEMIN, A., "Organizational and industrial actions for efficiency and market power : an integrated approach", in J. SCHWALBACH (ed.), *Industry structure and performance*, Edition sigma, 1985.
- DONADA C. (1997), "Fournisseurs: pour Déjouer les Pièges du Partenariat", *Revue Française de Gestion*, Juin, 95-105
- DYER J. (1996a), "Specialized Supplier Networks a a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 17, 271-292.
- DYER J. (1996b), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage", *Organization Science*, 7, 749-666.
- DYER J. (1997), « Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximise transaction value », *Strategic Management Journal*, Vol18 :7 p535-556
- DYER J., SINGH H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol23, 4, 660-679.
- ECCLES, R.G. (1981), "The Quasifirm in the construction industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*.
- El ABDAIMI M (1994), *Maroc, Pays émergent? Bilan et Perspectives d'une transition financière*, ED BEREPIE, Marrakech.
- GHERZOULI K. (1997), « Différences de comportements et réciprocity d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays à développement inégal », *PME Internationale*, N°1 vol10
- GHERZOULI K. (1997), « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion* Juin-Juillet-Aout p118-134
- HEDBERG, B., (1981), "How organizations learn and unlearn", pp.3-27, in Nystrom (PC) & Starbuck (WH), *Handbook of Organizational Design - vol 1 : Adapting organizations to their environments*, Oxford University Press.
- HEIDE B., G. JOHN (1988) The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, 52 p20-35.
- HOUSSIAUX J., "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie.", *Revue Economique* n°2, 1957.
- IGALENS J., ROUSSEL P. Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.
- INGHAM M. (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ", *Revue Française de Gestion*, n°97 p105-121
- JARILLO J., STEVENSON H. (1991), "Co-operative Strategies: The Payoffs and the Pitfalls", *Long Range Planning*, Vol24, 1, p64-71.
- JOFFRE P., "L'économie des coûts de transaction.", in CEDAG, *"De nouvelles théories pour gérer l'entreprise."*, Paris, Economica, 1987.
- KALIKA, M., LAVAL, F., GUILLOUX V., (1998), « Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales », *Economies et Sociétés*, n°8-9, pp. 517-535.
- KAUFMANN, F., "Internationalisation via co-operation - Strategies of SME", *International Small Business Journal*, London, Jan-Mar 1995, p27-37
- KHANNA T., GULATI R., NOHRIA N. (1998), "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol19, 193-210.
- KLEIN S. (1989), A Transaction cost explanation of vertical control in international Markets, *Academy of Marketing Science Journal*, vol17, 3, 253-261.
- KLEIN, S., FRAZIER, G., ROTH, V., "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, vol XXVII, may 1990, p196-208
- LANGFIELD SMITH K., GREENWOOD M. (1998), "Developing Co-Operative Buyer Supplier Relationship", *Journal of Management Studies*, 35, 3, 331-353.

LARSON A (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

LAVAL, F., KALIKA, M. , GUILLOUX, V., (1997) « La GRH face à la globalisation : le cas des relations client-fournisseur franco-marocain ; Actes du congrès AGRH, Versailles St Quentin en Yvelines.

LOHTIA R., BROOKS C., KRAPPFEL R. (1994), "What Constitutes a Transaction-specific Asset? An Examination of the Dimensions and Types", *Journal of Business Research*, 30, 3, 261-271.

NEUVILLE J-P (1998), Figures de la Confiance et de la Rationalité dans le Partenariat Industriel, *Revue Française de Gestion*, Juin, 15-24.

PACHE, G., PARAPONARIS, C., "L'entreprise en réseau.", Paris, Collection Que sais-je ?, PUF, 1993.

RICHARDSON, G.B., "The organization of industry.", *Economic Journal*, vol n°82, 1972.

RING P., VAN DE VEN A. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol19, N°1, 90-118.

SCHIMDT, S.M., KOCHAN, T.A., "Interorganizational relationships : patterns and motivations.", *Administrative Science Quarterly*, Vol 22, June 1977.

WACHEUX, F. (1996), " Méthodes qualitatives et recherche en gestion. ", Paris, Economica, 1996.

WEBER, M., (1964), "The theory of Social and Economic organization.", New York, The Free Press

WHYTE G. (1994), The Role of Asset Specificity In the Vertical Integration, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol23, 3, 287-293.

WHYTE G. (1994), The role of asset specificity in the vertical integration decision *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol23, 3, 287-303.

WHYTE G. (1994), The Role of Asset Specificity In the Vertical Integration, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol23, 3, 287-293.

WILLIAMSON, O.E., (1985), "The economic institutions of capitalism.", New York, The Free Press,

WILLIAMSON, O.E., (1994), *Les Institutions de l'Economie*, Paris, ed InterEditions.

WILLIAMSON, O.E., (1975), "Market and hierarchies : analysis and antitrust implications.", New York, The Free Press, 1975.